الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

سبتمبر
(آيلول)
2000
السنة الثامنة
العدد السابع عشر
العـــدد 185

للمشتركين فقط
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

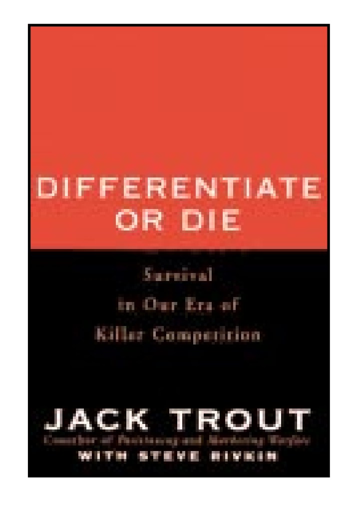
التسويق الاستراتيجي

التفرد أو الموت

أفكار للاستمرار في زمن المنافسة القاتلة

تأليف : جاك تراوت و ستيف ريفكين

اقرأ في هذا العدد



إذا لم تكن في حيرة...فأنت في غفلة!!

في العقد الأخير من القرن العشرين زادت أنواع أحذية الجري من 5 إلى 285. وزادت أصناف خيوط تنظيف الأسنان من 12 إلى 64. وأصبحت قائمة ماكدونالدز تضم 43 صنفا بدلا من 13. حتى مسكنات الألم زادت من 17 إلى 141.

كل المنتجات تبدأ بنوع واحد ثم تتوالد وتتشعب. عرفنا أولا الكمبيوتر الكبير ثم المتوسط ثم الصغير ثم الشخصي، ثم المحمول ثم كمبيوتر الجيب، ثم تحول الهاتف الجوال إلى كمبيوتر أيضا. واليوم يوجد حوالي مليون صنف في أمريكا وحدها، يعرض منها المتجر المتوسط أربعين ألفا. وتغطي الأسرة المتوسطة 85 ٪ من احتياجاتها بشراء 150 صنفا فقط. أي أن المستهلك يتجاهل 39850 صنفا في كل مرة يذهب فيها للشراء.

الحقيقة التي لا شك فيها أن تعدد الاختيارات يتحكم في حركة السوق، والشركات التي لا تدرك هذه الحقيقة لن تستمر طويلاً في السوق. المخرج الوحيد من هذا المأزق هو التفرد. فإذا حاولت إرضاء جميع الأذواق والرغبات فأنت تلغي تفردك. خذ مثلا سيارة شيفروليه ؛ فبعد أن كانت السيارة الأولى في العالم بدأت هويتها تتلاشى عندما ظهرت منها أنواع غالية وأخرى رياضية وأخرى صغيرة. بدأ تفردها يتلاشى في السوق الأمريكي لتحتل المرتبة الرابعة بعد هوندا وفورد وتويوتا.

وقبل أن تتعمق في أفكار هذه الخلاصة، عليك أولا أن تعرف ما يلي :

- السبيل الوحيد للبقاء هو أن تقدم للعميل سببا منطقيا أو عاطفيا قويا لشراء منتجاتك.
- عندما تطرح منتجاتك وخدماتك ركز على الخاصية التي تجعلها فريدة ورسخ هذه السمة في أذهان الجميع بمن فيهم أنت والعملاء والموظفين.
- لا تحاول التفرد من خلال الجودة وإرضاء كل العملاء والسعر والابتكار وتنويع

المنتجات فقط.

- قاوم مغريات الحجم والتفكير في النمو والتوسع السريع دون استراتيجيات علمية واقعية.
- تأكد أن نجاحك وحده لا يكفي، فاستمرار النجاح يعتمد أيضا على أدائك مقارنا بأداء منافسيك.

الجودة لا تكفي

الجودة مطلوبة بالطبع، ولكنها مطلوبة بشدة إلى درجة جعلتها من المسلمات فصارت لا تكفي لتمييز منتج عن آخر. العملاء يعتبرون الجودة أمرا بديهيا لا يقبل النقاش. فقد أظهرت دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة أن 28٪ من الشركات فقط استطاعت زيادة أرباحها بفضل تحسين الجودة.

ينطبق هذا أيضا على خدمات العملاء. فالخدمة المتميزة تساعدك على الاستمرار لا على التفرد. بل إن الفوز بجائزة الجودة وتحقيق المعايير المطلوبة لنيل هذه الجائزة ليس ضمانا للنجاح والتفوق. وقد قال (مايكل بورتر) الكلمة الأخيرة في الجودة من خلال كتابه **«المنافسة» (On Competition)** عندما أكد أن (التشغيل الفعال) أو أداء نفس العمل أفضل من منافسيك يؤدي إلى التفرد المؤقت ولكنه لن يكفي على المدى البعيد. ولاحظ بورتر في صراع الشركات المتنافسة تشابها بين الشركات. وقال أن الشركات تحتاج إلى استراتيجيات جديدة لتتفرد. وفرق بين مفهوم «فعالية التشغيل» الذي يعني أنك تخوض سباق المنافسة بشكل أسرع من خصمك وبين «الاستراتيجية» التي تعني أنك تخوض السباق بطريقة فريدة.

والابتكار لا يكفي

خذ مثلا الحملة الإعلانية لشركة ج.ب. مورجان. فأحد إعلاناتها يقول: «لا أرضى بالأفضل إذا كان ممكنا تحقيق الأروع. فقد أخمدت صوت المنافسين لأنني استمعت لصوت العقل. فأنا أصبح شخصا صارما عند الضرورة، وشخصا مرنا عندما أدرك الكمال. ولقد أشعلت النور لأنني أعمل في شركة ج.ب. مورجان»

ربما تبدو هذه الأفكار مبتكرة وربما تبدو اللغة جميلة، ولكن الإعلان لم يوضح ما الذي تفعله الشركة، حتى بدت وكأنها تعمل في مجال نشر الرسائل الإعلامية البراقة التي تطلقها!

يبدو هذا مؤسفا لأن (ج.ب. مورجان) تميزت بالغموض، وهي شركة متخصصة في تمويل المؤسسات والحكومات حول العالم. فهي التي ساعدت شركة AT & T. وليتها أبرزت خبرتها الواقعية وقالت: «نملك خبرة 150 عاما في تكوين الثروات».

أما إعلان شركة (أفيس) لتأجير السيارات فيقول: «لأننا رقم 2 في تأجير السيارات فنحن نبذل قصارى جهدنا». فالإعلان الفعال يقدم بيانات ومعلومات مفيدة دون أن يبدو كإعلان.

جرب تقديم رسالتك الإعلانية كأخبار، وحاول الترفيه عن الناس وأن تتسم رسالتك بالذكاء والطرافة. فالناس مشغولون ومرتبكون ولا يريدون كل هذا الغموض. ولكن إذا شعر الناس أن رسالتك هامة فسوف يفتحون عيونهم وآذانهم وعقولهم وقلوبهم.

والسعر أيضا لا يكفي

عندما تخفض أسعارك ويخفض منافسوك أسعارهم، تبقى أسعارك مرتفعة. ولا يعتبر السعر ميزة تنافسية إلا إذا كنت الأقدر على إبقاء أسعارك منخفضة إلى ما لانهاية.

بين الفضول والمنطق

اكتشف علماء النفس أن الإنسان يتخذ قرار الشراء من خلال: الفضول أو التفكير أو العاطفة أو المنطق. فكيف تتميز في عيون الفضوليين والمفكرين والعاطفيين والمنطقيين؟

- **لجذب الفضوليين**: قدم منتجك على أنه جيل جديد من المنتج الحالي. فقد قدمت شركة (أدفيل Advil) أحد أدويتها على أنه نوع متطور جدا من أحد أدويتها الممتازة السابقة.
- **لجذب المفكرين**: قدم أدلة وبراهين تقوم على الحقائق مثلما فعلت شركة BMW التي أثبتت أن سياراتها هي الأفضل من حيث سهولة القيادة وقدمت الحقائق التي توضح تصميماتها.
- **لجذب العاطفيين**: ركز على مشاعر الآخرين وقدم لهم خبراء حقيقيين بمظهر العملاء المحايدين والمعجبين العاديين.
- **لجذب المنطقيين**: ركز على الواقع واعرض التفاصيل والإجراءات التي يمكنهم استخدامها للحكم على جودة منتجك أو خدمتك.

لا شك أن للسعر ميزة تنافسية، ولكنها ميزة نسبية ووقتية. وهذا ما حدث لشركة (تشارلز شواب) التي قدمت أكبر خصم بين سماسرة الانترنت. ولكن بمرور الوقت ظهر جيش من السماسرة الذين يعرضون خصما أكبر، وتلاه فريق آخر من سماسرة يقدمون خدمات أرخص على الانترنت. وأخيرا اضطرت (شواب) إلى رفع السعر مع تقديم خدمات أكثر ومميزات أفضل. ومعظم الشركات التي تنفرد بأرخص الأسعار تعود وترفع أسعارها بعد أن يضربها المنافسون. فمن السهل دائما مضاربة الشركات الناجحة في السوق بالسعر المنخفض، حتى ليبدو الأمر وكأنه قانون طبيعي.

وفيما يلي ثلاث طرق مجربة يمكن استخدامها للتصدي لهجوم الأسعار المنخفضة:

1. قدم منتجا فريداً

تستطيع الشركة الناجحة التركيز على كبار عملائها وتقديم عرض متميز مثلما فعلت شركة Nike التي صنعت لشركة التوزيع (فوت لوكر) حذاء الجري المنفوخ بالهواء بسعر 130 دولارا. وكانت النتيجة بيع مليون حذاء بقيمة 200 مليون دولار.

2- اخلق نوعا من الحيرة

يتسم تسعير بعض المنتجات والخدمات بالتعقيد، مثل أسعار المكالمات التليفونية. فعندما قدمت شركة MCI عرض «أصدقاء وعائلات» قفز سعر سهمها في السوق على حساب أسهم AT&T واضطربت الأمور أكثر عندما ظهرت شركة Sprint. ودافعت شركة AT&T عن مكانتها بإعلانات تبين أن خصومات الشركات المنافسة ليست كبيرة. وفجأة لم يعد أحد يدرك من هي الشركة التي تقدم أسعارا أرخص، وعندما هدأت العاصفة بقيت شركة AT&T جالسة على القمة. فعندما تساءل الناس: «لماذا نحتار؟ لنبق مع الشركة المضمونة»، فازت الشركة الرائدة.

3- غير وسيلة الإقناع

من الاستراتيجيات الجيدة في «التسعير» استخدام «إجمالي التكلفة» بدلا من «التكلفة الأولية»، ففي بعض المنتجات تزيد التكاليف التي تتحملها بعد شرائك أحد المنتجات إلى حد كبير، فإذا كان منتجك يعمل بصورة أفضل بعد الشراء فيمكنك استخدام مفهوم «تكلفة الملكية» في مقابل تكلفة الشراء، فسيارة مرسيدس أغلى سعرا ولكنها تعمر أكثر. وهذا منطق ذكي يساعد العملاء في التغلب على صدمة السعر المرتفع.

فهل يمكنك التفرد من خلال تنويع المنتجات التي تقدمها عبر الإنترنت؟

ينجذب العملاء وينفرون من تعدد الأصناف في نفس الوقت. فمن ناحية يعاني الشخص العادي من صعوبة الاختيار وقد يصاب بالإحباط بسبب كثرة العرض، ومن ناحية أخرى يعتبر تعدد المنتجات من عوامل التفرد. ولكن تكمن مشكلة تعدد المنتجات في عدم وجود طريقة لمنع منافسيك من استخدام نفس الاستراتيجية. وتزداد هذه الظاهرة وضوحا في الإنترنت التي تعرض عددا كبيرا من البضائع على مدار اليوم. فإذا عرضت كل شركة عددا كبيرا من المنتجات، صار التعدد والتنوع ميزة نسبية وليس ميزة حقيقية.

الخطوات الأربع للتفرد

1- اعرف نفسك أولا .. وعدوك ثانيا

لكي تبدأ من حيث انتهى المنافسون، عليك أن تعرف نقاط القوة والضعف في شركتك ونقاط قوة وضعف الشركات المنافسة، مع التركيز على نقاط القوة والضعف

ساعد الناس على الشراء منك

اصنع هوية: يصبح الموز العادي أفضل أنواع الموز عندما تلصق على الموزة الصفراء بطاقة زرقاء فيقتنع العالم أن هذه البطاقة الصغيرة ليست (خرزة زرقاء) ولكن تعني مذاقا أفضل.

شخص المنتج: عندما تشبه المنتج بشخصية مشهورة تجعله متفردا ومختلفا عن المنتجات التي لا تشبه أحدا.

قدم الجديد: عندما أراد زارعو الكنتالوب الكبير تمييز منتجهم الجديد باعوه تحت اسم (بطيخ كرينشو) بدلا من (الكنتالوب الكبير).

غير الاسم: لم يكن المشمش الصيني شهيا إلا بعد أن أصبح اسمه (فاكهة كيوي) فراجت بضاعته وارتفع سعره.

التي يعرفها العملاء.

اعرض في إعلانك خصائص منتج معين ثم اطلب من الناس أن يقيموها على مقياس من 1 إلى 10 لتعرف نسبة من يدركون ميزات وعيوب منتج معين. استخدم هذه المعلومات لتصوغ حجتك المقنعة. فقد كان إعلان شركة نورد ستروم الفريد: «الخدمة الأفضل» ناجحا بكل المقاييس بالنسبة للمحلات والشركات التي كانت تعمل على تخفيض العمالة بهدف تخفيض التكاليف.

2- حدد ميزتك التنافسية

عندما تبحث عما يميزك عن منافسيك ضع نصب عينيك أن تميزك لا يعني بالضرورة أن يكون مرتبطا بالمنتج أو الخدمة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تتشابه آلاف الكليات والجامعات بصور شتى وخاصة اعتمادها على المساعدات الحكومية وقروض الطلبة التي يحصلون عليها أثناء الدراسة ويسددونها بعد التخرج. وفجأة أعلنت كلية (هاليسديل) عن عرض متميز عندما رفضت المساعدات المقدمة من الحكومة، وكان شعارها: «نحن لا نخضع لتأثير الحكومة»، ثم عززت الكلية هذا المفهوم عندما قدمت نفسها كجامعة محافظة ومستقلة.

3- اثبت أنك مختلف

إذا كنت صاحب منتج متميز فيجب أن تكون قادرا على إثبات هذا التميز. فإذا كنت تبيع صماما ضد التسرب فيجب أن تكون قادرا على المقارنة بينه وبين الصمامات الأخرى. فأي إدعاء بدون دليل يبقى مجرد «إدعاء». وتذكر أنك تدافع عن ميزتك التنافسية ومنتجك وحقوقك ومستقبلك في محكمة الرأي العام.

4- أنشر تفردك على الملأ

نجاحك في تقديم منتج متميز لا يعني أن العالم سيهرع إليك طالبا القرب والعطف والإحسان. فالمنتجات المتميزة لا تنجح إلا إذا لاقت دعما كافيا. فيجب أن تعكس رسالتك الإعلامية مدى تميزك. وتذكر أن العملاء لن يؤمنوا بشركتك وقيمتك المتميزة إذا كنت لا تعرف ميزتك التنافسية، وحتى وإن كانت هذه الميزة موجودة.

تمثل طريقة تقييم وعرض المنتجات بشكل سليم نصف معركة التفرد، ولن يتسنى لك المحافظة على تفردك إلا من خلال التركيز ومن خلال البساطة والتلقائية التي تعرض فيها عوامل تفردك ليتردد صداها في كل وسائل الإعلام. وأفضل طريقة لتوصيل رسالتك هي أن تصوغها في كلمة واحدة أو كلمتين، على أن تجمع بين التعبير والتصوير والتأثير.

أساليب التفرد

أولا: كن الأول واحتفظ بسر تفوقك

إذا استطعت أن تكون أول من يسوق منتجا أو يقدم خدمة فافعل لأن ذلك سيميزك ويجعلك سباقا في عيون الناس. وهذا أسهل من محاولة إقناعهم بأنك تمتلك منتجا أفضل من الشركة التي بدأت تسويقه وتقديمه بالفعل. كانت هارفارد أول جامعة أمريكية وما زالت كذلك. ومجلة Time هي أول مجلة أخبار أسبوعية وما زالت تتفوق على مجلة Newsweek.

مع ظهور الإنترنت حاولت الشركات جذب المستخدمين بتقديم كل شيء بدءا من البريد الالكتروني وانتهاء بأجهزة الكمبيوتر المجانية، على أن يتحقق الربح من خلال الإعلانات. ورغم ذلك فلم تنجح إلا الشركات التي طبقت الحكمة القائلة: «يمكن لأي فرد إنجاز صفقة ولكنه يحتاج للعبقرية والإخلاص والمثابرة لصناعة ماركة تجارية».

أثبتت الدراسات أنه عندما تكون أول من يخوض في المجال فإن احتمالات التفرد تكون أقوى، لأن التابعين واللاحقين والمقلدين سيضطرون للبحث عن أساليب إضافية للتميز. ولكن أن تكون الأول شيء وأن تبقى كذلك شيء آخر لأن ذلك يتطلب جهدا فائقا للحفاظ على القوة الدافعة التي تنبع من كونك الأول في السوق.

وكونك الأول في مكان ما من العالم لا يعني بالضرورة أن تكون الأول في كل أنحاء العالم، حيث يمكن لأي فرد أن ينتحل سر تميزك ويبدأ في تنفيذه في إطاره الجغرافي. أنظر إلى فرنانديز بوجال الذي نشأ في ولاية فلوريدا واستعار فكرة توصيل الطلبات للمنازل من دومينوز وظهر باسم تيلي بيتزا. وباستثمار 80 ألف دولار افتتح أول محل بيتزا لتوصيل الطلبات للمنازل في مدريد. وفي أقل من عشر سنوات أصبح لتيليبيتزا ما يزيد على 600 فرع في ست دول. وتقدر القيمة الحالية لهذا المشروع بحوالي 1.8 مليار دولار.

فإذا لم تستطع أن تكون الأول، فيمكنك الاحتفاظ بصفاتك وخصائصك المميزة كالحجم أو الشكل أو اللون. ورغم أنه من الأفضل أن

تبحث عن صفة مضادة تتيح لك منافسة الشركات الناجحة فسر النجاح هنا يكمن في كلمة «ضد» وليس في كلمة «مثل».

ويمكنك رؤية مزايا وجود صفة قوية وسلبيات عدم وجودها في أي صناعة مثل صناعة بطاقة الائتمان حيث سيطرت شركة فيزا على هذه الصناعة عندما أصبح لها صفة الشيوع والانتشار في كل مكان وهي الآن تمثل 53٪ من إجمالي 1.16 تريليون هي قيمة الحركات السنوية لبطاقة الائتمان.

ثانيا: كن رائدا في

1- المبيعات

من الأساليب التي تتباهى بها الشركات الكبرى هو حجم المبيعات فسيارة تويوتا كامري من أكثر السيارات مبيعا في أمريكا وهذا أسلوب فعال في الإقناع لأن الناس يميلون إلى شراء ما يشتريه الآخرون.

2- التقنية

تستخدم هذا الأسلوب الشركات ذات التاريخ الطويل في الابتكار. ففي استراليا توجد شركة تصنيع أقمشة الريون وتدعى Lenzing ورغم أنها ليست أفضل الشركات مبيعا لكنها من الشركات الرائدة في تكنولوجيا نوع محدد من الأقمشة يسمى الفيسكوز.

3- الأداء

تعرض بعض الشركات منتجات لا تباع بكميات كبيرة، ولكنها منتجات رائدة في أدائها وتشغيلها، ويمكنك استخدام هذا الأسلوب لتميز نفسك عن الذين هم دونك في الجودة وكفاءة الأداء، مثال ذلك شركة «سيليكون جرافيك» التي تنتج أفضل أجهزة الكمبيوتر أداءً في العالم.

ثالثا: التفرد بالتخصص

من العوامل التي تميزك عن غيرك هو الظهور بمظهر «الخبير المتخصص» في صناعة منتج معين، وبالعكس يتجاهل الناس الشركات «العامة» التي لها باع في كل مجال حتى لو كانت شركات جيدة فالمنطق يقول أنه من المستحيل أن تتخصص شركة «واحدة» في كل شيء.

ولأن تميز المنتجات أمر ذهني بحت في عقول العملاء فأنت تستطيع أن تدخل بتميزك إلى عقول العملاء لأن العميل يمكنه التركيز على منتج واحد وميزة واحدة ورسالة إعلانية واحدة، وإذا كنت صاحب شركة متخصصة فلابد أن تحافظ على تخصصك لأن الشركة إذا حادت عن طريق التخصص فهي تفتح الباب أمام الشركات الأخرى لتحل محلها في السوق، ف(سكوت) كانت الشركة الأمريكية الأولى في صناعة الورق، ولكن عندما بدأت في تصنيع العديد من المنتجات الورقية الأخرى سحبت شركة (تشيرمان) البساط من تحتها وأصبحت هي الشركة الرائدة في صناعة الورق.

التخصص لا يكون مفيدا طالما أنك تعمل في مجال يحتاجه الناس، وتذكر أن أغلب الناس لا يدرون ما هي المنتجات التي تفيدهم، ولكنهم يشترون ما يعتقدون أنهم يجب أن يشتروه، فالناس لا يشترون ما يحتاجونه فعليا بسبب عدم الثقة في النفس ويؤمنون بضرورة شراء ما يرى الآخرون أنه المنتج الأفضل. وهذا يعني أنه يمكنك استخدام مفهوم «تفضيل العملاء» لتميز منتجاتك بشتى الطرق الفعالة فقد عرضت إحدى شركات الأدوية مسكن آلام اسمه Tylenol باعتباره مسكن الآلام الذي تفضله أغلب المستشفيات، وأنت الذي تحدد الفئات الاجتماعية التي تفضل منتجاتك أنت «بالذات» سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات أو تقارير وسائل الإعلام أو دراسات متخصصة.

1. **لا تعرض كل مزاياك التنافسية دفعة واحدة.**
2. **ركز على مجال واحد للتفرد في كل مرة.**
3. **ابذل جهدا هائلا في عرض ونشر ميزتك التنافسية.**
4. **تجنب أي تشابه بينك وبين المنافسين.**
5. **لا تستخدم ميزات معقدة يحتاج فهمها وإثباتها تحليلا وتعليلا.**
6. **تجنب كل ما يخالف تصورات وقيم ومدركات العملاء.**

رابعا: كن الأحدث أو الأكثر تطورا

في عالم التكنولوجيا المتغير تعود الناس على كلمة «الجيل الجديد» من المنتجات ووصل الأمر أن آمن الناس أن كل شيء جديد لابد وأن يكون أفضل، ولن تجد شخصاً واحداً يرغب في شراء منتج قديم، وهكذا يمكنك تجاوز منافسيك عن طريق تصوير منتجك باعتباره المنتج الأحدث لتضرب السوق.

وتستطيع الشركات التي تدرك هذا المفهوم أن تفوز من خلال السباق في عرض منتجات أحدث، فقد سيطرت شركة (إنتل) على سوق الرقائق الإلكترونية من خلال التطوير المستمر للجيل الجديد على حساب منتجاتها من المعالجات الدقيقة وكذلك فعلت شركة «جيليت» عندما

أعلنت عن إنتاج شفرات حلاقة جديدة.

وعند إدخال وتطوير جيل جديد من المنتجات الحالية من الضروري أن تتأكد من استيعاب العميل لمدى اختلاف المنتج الجديد عن الأجيال السابقة ، فمثلا عندما أعلن مصنعو أفران المايكرويف عن الجيل الجديد منها والذي يستخدم تقنية جديدة لتحمير الطعام، ولكنهم بدلا من تسويقها باعتبارها أجهزة جديدة أسموها «الأفران السريعة» على أمل تجسيد الاختلاف المطلوب عن الأفران القديمة، فإذا كنت ترغب في القيام بلعبة «الجيل الجديد» فاحذر من **ثلاثة أفخاخ :**

الفخ الأول: لا تحل مشكلة غير موجودة

ارتكبت هذا الخطأ شركة Dow Chemical عندما ابتكرت Dowtherm 209 ، وهو عبارة عن مبرد جديد ضد التجمد باهظ الثمن، وكانت البطاقة الموجودة على هذه الأجهزة تقول «لن يصيب المستخدم أي ضرر في حالة وجود تسرب في المحرك» والمشكلة أن المبردات التقليدية كانت نادرا ما يحدث بها تسرب في المحركات فلماذا يدفع الناس مبالغ باهظة حلا لمشكلة غير موجودة بالمرة؟

الفخ الثاني: عدم تعارض التطوير مع التقاليد

هناك بعض المشاكل الحقيقية ولكن الناس لا يرغبون في حلها، فمن عادات الناس أكل الفول السوداني في الحدائق والملاعب بقشره وينتهي الأمر بعد ذلك بالغرق في أكوام من قشر الفول السوداني قبل انتهاء المباراة، ولتجنب هذه الفوضى انتج Harry M. Stevens نوعاً مقشراً من الفول السوداني في علب سيلوفان فثار الناس وانخفضت المبيعات وانهالت الشكاوى وعادت ملاعب الكرة إلى استخدام الفول السوداني العادي.

الفخ الثالث: يجب أن يكون الجيل الجديد أفضل بالفعل

عندما أخرجت دار سك العملة الأمريكية أول عملة نقدية فئة دولار كانت الدار واثقة تماما أنها حققت إنجازا كبيرا لأن الدولار النقدي سيوفر حوالي 50 مليون دولار تنفق على طباعة الدولارات الورقية وإعادة الطباعة ولكن الجمهور الأمريكي لم يجد أي ميزة حقيقية ورفض استخدام العملة الجديدة.

تكمن مشكلة إخراج التقنية الأحدث في وجود شخص آخر يعمل هو أيضا على إخراج منتج أحدث وأكثر تطورا، والطريقة الوحيدة للبقاء تتمثل في إنشاء منظمة مستقلة تماما تطبق تقنية مختلفة ومتطورة للقضاء على طرق المنافسة التقليدية مثلما فعل رئيس بنك (وان) الذي وصل عدد فروعه إلى 1.900 فرع ويخدم حوالي مليون أسرة في 14 ولاية أمريكية فقد اعترف جون ب. ماكوي رئيس البنك أن وجود بنك على الانترنت قد يمحو كل هذه الفروع من الوجود فقرر إنشاء بنك وينجسبان Wingspan.com على الانترنت بتكلفة قدرها 150 مليون دولار ورغم أن بنك وينجسبان قد يجذب العملاء من بنك (وان) فهو على الأقل ليس بنكا منافسا !!!

التطور والتحديث من الوسائل الممتازة لتمييز المنتج ولكنه لا يقارن بالمنتجات الأكثر رواجا فقد يكون المنتج الأحدث أحيانا هو المنتج الرائج والناجح ولكن لا يحدث هذا الأمر دائما، فعندما يصبح منتجك ناجحا ورائجا فلابد أن يدرك العالم ذلك، فالناس تحب الأكثر رواجا وهذا هو السر في قوة التفاعل الاجتماعي في عالم التسويق، فالكلمة تخرج من فم أحد الأشخاص لتخبر

استراتيجية الرواج

إذا كنت تستخدم استراتيجية الرواج فيجب أن تحدد سبب رواجك وأسباب الرواج المعروفة ثلاثة هي : المبيعات وتقديرات الصناعة وخبراؤها.

وأكثر هذه العوامل الثلاثة تأثيراً **«هو مقارنة مبيعاتك بمبيعات منافسيك»** ولكن لا تعتقد أن المقارنة يجب أن تكون بين المبيعات السنوية فيمكنك اختيار أي فترة زمنية تجعلك تبدو رائجا، ولا يجب أن تقارن نفسك بمبيعات منافسيك في الفترة نفسها، فيمكنك مثلا مقارنة مبيعاتك في هذا الصيف بمبيعات منافسيك في الصيف الماضي.

العامل الثاني في التأثير **«هو نشر تقديرات خبراء الصناعة عن جودة منتجاتك وأدائها»** فمثلا «مؤسسة ج. باور» متخصصة في تقييم السيارات، وإذا تجاوزت مستويات التقييم فلابد أن تذكر ذلك للناس وتؤكد عليه في إعلاناتك.

أما العامل الثالث «فخاص بالصناعات المتقدمة التي لها خبراؤها» الذين تستشهد الشركات بآرائهم وأقوالهم، ويمكنك أحيانا استخدام شهاداتهم كوسيلة لإثبات نجاحك.

من الجائز أن تدافع عن منتجاتك ولكن من الأفضل أن يقوم غيرك بمثل هذه المهمة وذلك في حالة وجود برنامج قوي للعلاقات العامة قادر على تحقيق أرباح كبيرة، وتذكر أنك لن تبقى رائجا للأبد مهما كانت استراتيجية الرواج التي تتبعها، وبمجرد إدراكك أن رواجك الوقتي قد بدأ يتباطأ فمن الأفضل أن تكون مستعدا للانتقال إلى استراتيجية تميز مختلفة.

شخصا آخر بالمنتجات الممتازة الرائجة، وقد تكون الموضة أحيانا هي السبب في الرواج والشهرة.

النمو: عدو التفرد

بغض النظر عن نوع الاستراتيجية التي تتبعها للتميز فيجب أن تتجنب عدو التميز الأول ألا وهو النمو، فقد تصبح الرغبة في النمو والتوسع هي معول الهدم الذي يقوض بناءك ويختلف هذا الرأي من شركة لأخرى فبعض مديري الشركات يسعون وراء النمو للتأكد من استمرار شهرتهم وزيادة صافي أرباحهم.

هناك خطران للسعي وراء النمو:

الأول : أنه يؤدي إلى تشتيت جهود الشركة وعدم التركيز وإضعاف عوامل التميز **والثاني** أن الشركات في غمرة الحماس وملاحقة النمو تسقط في فخ مواصلة النجاح كأن تحاول الشركة ابتكار منتجات جديدة يكون لها نفس نجاح المنتج الأصلي ولكن تحدث المفاجأة عندما تفشل المنتجات الجديدة في تحقيق نجاح المنتج الأول الذي كان وراء نجاح الشركة.

عندما تقدم منتجاً مختلفاً عن المنتج الذي عرفت به فأنت تبدأ في تدمير نقطة تميزك الخاصة حيث أنك تجبر الناس على تغيير أفكارهم عن مجالك ونشاطك المتخصص، وهذه ليست استراتيجية جيدة لأن الناس يكرهون تغيير قراراتهم، ولكن لا تعتقد أن وجود أخطار في النمو يعني أنك لا يجب أن تسعى وراء المزيد من النجاح، فبدلا من إطالة مظلة الماركة لتظلل العديد من المنتجات فمن الأفضل أن تقوم بإنشاء عدة ماركات تتكامل فيما بينها لتكوين كيان اقتصادي واحد. شركة «جيليت» لها خمس ماركات مختلفة من أنواع شفرات الحلاقة، ومع ذلك فهي تسيطر على 65٪ من السوق لأن ماركات «جيليت» تتكامل مع بعضها ولا تتنافس فيما بينها.

أغلب الشركات الخاسرة هي التي أضافت المزيد من المنتجات والتصورات الجديدة، فاسم «شيفروليه» كان يرتبط بالسيارة العائلية أما الآن فلا أحد يعلم عن هذا الاسم شيئا، وبالعكس انطلقت شركة (ايفريدي) للبطاريات تقدم كل نوع من أنواع البطاريات التي يمكن تخيلها أما شركة (دوراسل) فقد ضحت بفرصة كبيرة للتوسع التجاري وتخصصت في بطاريات الألكالين وكانت النتيجة أن اسم (دوراسل) أصبح مرتبطا ببطاريات الألكالين طويلة المدى.

تضحيات التفرد:

1- التضحية بالمنتج

التركيز على نوع واحد من المنتجات أفضل بكثير من تصنيع كل شيء لكل الناس.

2- التضحية بالخصائص

التركيز على سمة معينة للمنتج أفضل بكثير من الإعلان عن منتج بسمات عديدة مختلفة، فذلك يجعلك متميزا لأن لديك ميزة يعرفها الجميع وربما يتميز منتجك بالفعل بأكثر من ميزة ولكن الرسالة الإعلانية يجب أن تركز على السمة أو الصفة التي تتفوق بها.

3- التضحية بالسوق

التركيز على جمهور معين أفضل بكثير من أن تكون هدفا لكل الجماهير بمختلف الفئات والطبقات فربما أدى سعيك إلى جذب فئات أخرى إلى ابتعاد الفئة الأصلية التي كانت تقبل على منتجاتك لأنها تشعر أن المنتج كان يصنع خصيصا من أجلها، فلا تكن جشعا وحافظ على نوع المنتج وصفته وجمهوره.

التفرد عالميا

تعنى العديد من الشركات عناية بالغة بفكرة التميز على المستوى المحلي ثم الانتقال بهذا التميز لمستوى العالم.

هناك بعض الجوانب الإنسانية العامة في الحياة والتسويق فمثلا كان زيت Olay هو أول مستحضر تجميل يعلن أنه سر جمال المرأة في أي عمر فهذه الفكرة تدغدغ حواس المرأة في كل مكان وزمان، ولكن على كل شركة أن تراعي عادات وتقاليد وثقافات الشعوب التي تسوق فيها منتجاتها بغض النظر عن مدى جودة منتجاتها.

وفيما يلي أربع قواعد للتفرد في الأسواق الخارجية:

1- قد تختلف الصورة الإعلانية عندما تعبر الحدود

ليس من الضرورة أن تقوم بتسويق

المؤلفان



جاك تراوت:
رئيس شركة تراوت وشركاه التي تعد واحدة من اشهر بيوت الخبرة التسويقية في العالم. كان «تراوت» أول خبير تسويق عالمي يشيع استخدام مصطلح «Positioning» أي إحلال المنتج في عقول المستهلكين.

ستيف ريفكن:
مؤلف مشارك في كتابين آخرين مع تراوت، ويدير شركة اتصالات تسويقية متخصصة في استراتيجيات التميز .

Authors
JACK TROUT & STEVE RIVKIN
Title
DIFFERENTIATE OR DIE
Publisher: John Wiley & Sons March, 2000
ISBN: 0471357642
Pages:230

نفس خواص المنتج في كل أنحاء العالم فخواص الماركة التجارية بأكملها قد تتغير من مكان لآخر فقد ذهل المكسيكيون عندما احتلت كورونا قائمة أفضل المشروبات المستوردة مبيعاً في أمريكا وظهرت في صورة الشراب المفضل لأصحاب الدخول الكبيرة رغم أن ست عبوات منها لا تكلف أكثر من دولارين ونصف فقط في المكسيك نفسها.

2- لا يمكن ترجمة ريادتك في السوق

قهوة نسكافيه التي تنتجها نستله هي أكثر الماركات التجارية للقهوة تسويقا ومبيعا في جميع أنحاء العالم ولكن اضطرت الشركة عند تسويقها في الهند إلى إنتاج قهوة سريعة التحضير حتى يقبل عليها عشاق القهوة الهنود. وهكذا ظهرت قهوة اسمها «شروق الشمس» وخلطت بنباتات أخرى لتعطي نكهة ومذاقا طيبا وفاقت مبيعات هذه القهوة في الهند مبيعات نسكافيه.

3- ربما لا يعني تاريخك شيئا

اسم شركة (كيلوج) له تاريخ طويل في المخبوزات ولكنها واجهت مشكلة عند التسويق في الهند حيث يفضل الناس عادة تناول الطعام الساخن على الإفطار بدلا من تناول المخبوزات الباردة.

4- ربما يشوش البعض على تخصصك

أثناء محاولتك الترويج لمنتجاتك في ثقافات مختلفة لا تنس أن تنظر إلى منتجك نظرة حقيقية بالنسبة لهذه الثقافات، فعموما يصعب كثيرا أن تقنع العالم أنك متخصص عندما تختلف خبرتك طبقا لجغرافية المكان.

من المسئول عن التفرد؟

دعنا نتفق أولا من هو الشخص المسئول عن بناء وصياغة استراتيجية التفرد في منظمتك. نحن نرى أنه أنت.

ورغم ذلك ستجد أغلب المديرين يعتقدون أن هذه المسئولية تقع على عاتق مديري التسويق ووكالات الإعلان. فتجدهم يقصرون وظيفتهم على حل المشكلات الإدارية الأخرى والتأكد من زيادة الأرباح كل عام.

نعم، يخفق معظم المديرين بسبب الاستراتيجيات الخاطئة وليس بسبب ضعف التنفيذ. حاول ألا تقع في نفس الخطأ لأن معرفة سبب التفرد تجعلك تكسب نصف معركة التسويق، وعند تطوير استراتيجيتك تذكر أن التفرد هو طريقك لتمييز منتجاتك وانتشار خدماتك.

وهناك دائما أساليب مختلفة ومتعددة للتفرد، إلا أنها تصب كلها في اختيارين رئيسيين هما : **التفرد أو النهاية**.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5510492** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.



كشاف العدد 185- العدد السابع عشر لسنة 2000

العنوان: التفرد أو الموت
العنوان الفرعي: أفكار للاستمرار في زمن المنافسة القاتلة
المؤلف: جاك تراوت وستيف ريفكين
الناشر: أبناء جون ويللى
تاريخ النشر: مارس 2000
عدد الصفحات: 230

الموضوعات:

- التسويق الاستراتيجي
- القيادة
- الإعلان
- المنافسة

الفهـــــــــرس:

Differentiate or Die
Author (1) : Jack Trout
Author (2) : Steve Rivkin
Publisher: John Wiley & Sons
Publishing Date: March 2000
ISBN: 0471357642
Pages: 230

Subjects:

- Strategic Marketing
- Leadership
- Advertising
- Competition



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»